دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع

محور المشاركة: فن إدارة التحول –التحسين –في منظومة رأس المال الفكري (رأس المال المعرفي مدخل لتفعيل نشاط التغيير والإبداع والابتكار في منظمات الأعمال العربية)

من إعداد الباحثين

اللقب والاسم: عيشوش خيرة
الوظيفة: أستاذة مساعدة – جامعة بشار
الهاتف النقال: 0666391025
البريد الإلكتروني:
aichouchekhaira@gmail.com

اللقب والاسم: علاوي نصيرة
الوظيفة: أستاذة مساعدة جامعة بشار
الهاتف النقال: 0791099697
البريد الإلكتروني:
nassirab90@yahoo.fr

الملخص

أصبح لمفاهيم المنظمة المتعلمة أهمية كبيرة في عالم الأعمال اليوم في الوقت الذي تعيش المنظمات فيه عصرا سمته التغيير والتجديد في جميع جوانبه ،كما تزداد فيه حدة المنافسة على غرس أسس الجودة والإبداع والسعي نحو تحقيق التوازن داخل المنظمة باعتباره منطلق النجاح بين أطراف البيئة المحيطة .وبسبب التقدم التكنولوجي صار للمنظمات فرصة الحصول على قدر هائل من المعرفة التي من الواجب الاستفادة منها في تحقيق الأهداف المرجوة ،ولذا فالتعلم والإبداع مفهومين لا يمكن فصلهما عن أي منظمة ناجحة.

الكلمات المفتاحة : التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة ،الإبداع .

Abstract

Recently, the Learning organization becomes an important subject in the world of business, at a time where the majority of organizations are living in a period which is characterized by change and renewal in all aspects.

Moreover, the competition is also increasing in order to establish the principles of quality and innovation and also to realize the balance inside the organization as the starting point of success between all the parts of environment.

Thanks to the technological development, all organizations have the chance to get the best of knowledge that one must benefit from it so as to realize the objectives.

Therefore, learning and innovation are two concepts which could not be separated from any successful organization.

Key words: organizational learning ، learning organization, innovation.

مقدمة :

في محيط معقد متميز بالتغيير الدائم فإنه أصبح لزاما على المسيرين أن يدركوا أنه لا مكان للطرق القديمة للتسيير حيث أننا نعيش في وقت التحول الإجتماعي و التنظيمي يجب إعطاء أهمية قصوة لكل من رأس المال الفكري ومنشئة المعرفة و بمعنى أخر من لهم القدرة الفكرية على الإبداع و توليد أفكار جديدة للمنظمة ،و ذلك معظم النظريات الحديثة للتسيير تتفق فيما بينها على أن الكفاءات و الموارد غير الملموسة للمؤسسة تعتبر عاملا محددا للميزة التنافسية الدائمة داخل المؤسسة.

من هذا المنطلق فإن أعمال الباحثين في علوم التسيير انصبت حول ايجاد نموذج للمنظمات يتميز بالاستقرار من أجل ضمان بنية مؤسساتية شابة ،والتي تمثل نموذجا لمنظمة الغد و تضمن للمؤسسة بقاءها لأطول فترة ممكنة في السوق.

هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة أو المنظمة الذكية ،و التي تعتبر النتيجة الحتمية و المنطقية للتطورات و الضغوطات المفروضة من طرف البيئة.

وتعتبر المنظمة المتعلمة تلك المنظمة التي تسهل عملية التعلم لكل من أفراد المنظمة من أجل التحول من وضع إلى وضع أفضل و التاقلم الدائم مع تغيرات المحيط.

إذا فالمنظمة المتعلمة توفر المناخ الملائم لما يعرف بالتعلم التنظيمي الذي يؤدي بدوره إلى تغيير النماذج الذهنية الموجودة داخل أفراد المنظمة . في ظل الطرح السابق سيحاول هدا البحث الإجابة على السؤال التالي :

ما دور المنظمة المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع داخل المنظمة ؟

المحور الأول: ماهية المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي

1- المنظمة المتعلمة:

تعتبر المنظمة نظام مفتوح على بيئتها المحيطة تأخذ منها و تعطيها و تتأثر بها و تؤثر فيها ، و تختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات و مواجهتها للتحديات التي تشهدها من بيئتها الداخلية و الخارجية ، مدى و فائها بتقديم سلع و خدمات عالية الجودة تتواءم مع توقعات الزبائن و طموحات المستثمرين، باختلاف نوعية و خصائص مواردها البشرية، ورؤيتها لأهمية التعلم التنظيمي لبناء منظمة متعلمة قادرة على الاستمرار و التنافس في بيئة غير مستقرة و كذا توليد أفكار جديدة التي تحقق لها ميزة تنافسية.

نقطة التحول في أدبيات المنظمة المتعلمة كانت مع نشر الباحث الأمريكي Peter SENGE سنة 1990 كتابه المعنون ب"The Fifth Discipline "، هذا الباحث (مدير مركز بحثMIT " Massachuchusetts Institute of Technology ")

الذي عرف إدماج عدة مصطلحات في إطار التعلم النظامي للمنظمة تمركزت حول الضوابط الخمس و التي هي: التحكم الشخصي، النماذج الذهنية، التعلم الجماعي، النظرة المشتركة و التفكير النظامي، و من هنا فإن الغموض الذي أحاط بالمساهمة المهمة التي قدمها Senge زاد في الاختلاف المتواصل حول هذا الموضوع، فهناك دائما نوع من الالتباس الاصطلاحي و هو ما أدى بالباحثين إلى اعتبار أن موضوع المنظمة المتعلمة لا يزال في طور الدراسة.

1-1 تعريف المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يمكن من خلالها للأفراد تحسين و باستمرار قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، أين تكون هناك نماذج جديدة و موسعة للتفكير مدعومة، أين تكون الطموحات الجماعية متحررة، كذلك هي المنظمة التي من خلالها يتعلم الأفراد و باستمرار كيف يتعلمون جماعة (Senge, 1990, P 8).

1-2 خصائص المنظمة المتعلمة حددها Marquardt فيما يلي :

- توقع التغيرات المستقبلية في البيئة و القدرة على التكيف مع تأثيراتها.
- تطوير واستحداث إجراءات و عمليات و خدمات جديدة بشكل سريع .

- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة و بينها و بين غيرها من المنظمات بسرعة و سهولة.
- استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.(Marquardt, 2002,P32).

3-1 مستويات التعلم:

يهدف مصطلح "المنظمة المتعلمة" أو "المنظمة المؤهلة" إلى تغيير و تطوير الهياكل التنظيمية، إجراءات تنفيذ العمل، نوع تسيير الموارد البشرية من أجل التطوير المستمر و المتناسق للتعلم، هذا الأخير لديه ثلاثة مستويات و التي هي:

- <u>الفردي:</u> يتعلق التعلم الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه هذا التعلم يكون أقل تقنينا و رسمية في المنظمة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية(التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي) و أوقات التعلم غير الرسمية(التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل مع الأعضاء...).
- <u>الجماعي:</u> يعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة و بطريقة تعاونية و تشاركية. تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، يعد دور الإدارة لازما في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يمثل في التنظيم و فرض الأوامر، و إنما في المتابعة و تسهيل عملية التعلم.
- <u>التنظيمي:</u> التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها و اكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.(Ferangu oudet, 2006, P 70-71) .

2- التعلم التنظيمي

احتل موضوع التعلم التنظيمي organizational Learning اهتماما واسعا من قبل الباحثين و الممارسين في مجالات علم النفس و علم الاجتماع و علم الإدارة و نتج عن ذلك تعدد الرؤى و تباين الزوايا و المحاور و الأبعاد التي قدمها العلماء و الباحثون لتفسير التعلم التنظيمي باختلاف تخصصاتهم و اهتماماتهم و فلسفاتهم و الحقبة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم و مؤلفاتهم .

1-2 تعريف التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه في عام 1974 من قبل (Argyris , Schon) في كتابهما. "

Organizational Learning. " إذ قدما سؤالا مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم ؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف و تحديد التعلم في المنظمات و استكشاف أبعاده المختلفة.

و بهذا فإن التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية و تطوير ذاتها و الرفع من كفاءات أفرادها.وفيما يلي أهم التعاريف التي جاء بها الباحثين في هذا المجال :

الجدول رقم 1 :تعاريف التعلم التنظيمي

الكاتب	التعريف
Argyris et Schon (1974)	العملية التي يمكن من خلالها لأفراد المنظمة كشف الأخطاء و تصحيحها، من خلال تغيير نظريات و نماذج التصرف و العمل لديهم. المنظمة تتعلم عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها، مهما كانت الوسائل المستعملة(معلومات، مهارات، تقنيات أو ممارسات) (Argyis et Schon, 2002, P 24)
Levitt et March (1988)	العملية التي تقوم من خلاله المنظمة بترميز تجاربها و تدخلاتها التي قامت بها في الماضي و تحويلها إلى روتينات (Fillol, 2006, P 83)
Gérard Koenig (1994)	التعلم التنظيمي هو عبارة عن ظاهرة جماعية لاكتساب و تنمية المعارف التي تكون أكثر و استمرارية، وذلك من أجل تغيير الأوضاع و تغيير الأفراد أنفسهم (Tremblay, 2003, P 4)
Tarendeau (1998)	التعلم التنظيمي ظاهرة جماعية لأنه يفرض أن اكتساب المعارف حتى و لو كانت فردية، فإن لها آثار على المنظمة أو على مجموع أعضائها (Tarondeau,1998,P 32)
Houdoy (2000)	التعلم التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحسين و تنظيم فعالية نشاطها، إلاّ أنه لا وجود للتعلم التنظيمي بدون تعلم فردي (Leblanc et al, 2007, P 336)
Nicolas (2004)	التعلم التنظيمي هو العملية التي تسمح في نهاية المطاف بخلق كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث من خلاله تكون المعارف و المهارات مستعملة من مجموع أعضاء المنظمة من أجل أن تنجح هذه الأخيرة في



التوجه نحو توحيد المعايير (Nicolas, 2004,P6)	

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على عدة مراجع.

من خلال ما سبق يمكن أن تستخلص كتعريف شامل لهذه التعريفات أن التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث تغيير مخطط بالمنظمة و إعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة لمجموعة من العمليات التي من أهمها تمكين الأفراد و استثمار التجارب و الخبرات السابقة في مواجهة المستقبل و إدارة واستخدام المعرفة و التقنية بشكل فعال للتعلم و تحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة لأعضاء المنظمة و داعمة و مشجعة للعمل الجماعي و التطوير المستمر مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق أهدافها.

2-2 أهمية التعلم التنظيمي :

هناك 3 عوامل تشرح ضرورة التعلم التنظيمي و هي : (Hefer et AL , 2002,p391)

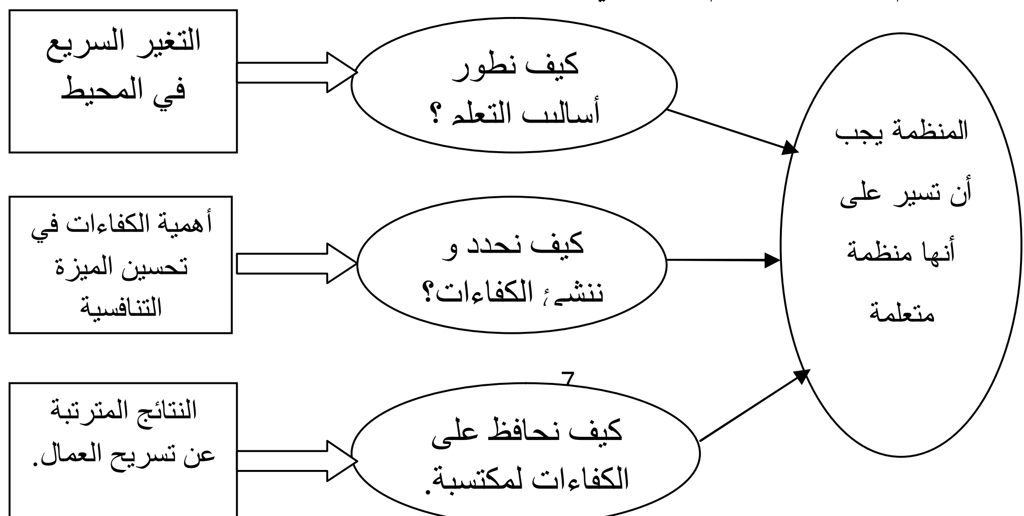
1/ التغير المتزايد و السريع في المحيط فرض على المنظمة إعادة النظر في وظائفها و البحث عن أساليب حديثة للتعلم للاستجابة لمتغيرات المحيط.

2/ تعتبر الكفاءات و الموارد الداخلية للمنظمة مصدراً للميزة التنافسية هذا ما جعل المنظمة تسعى إلى تعميق آلية لإنشاء و نشر و تخزين معارفهم.

3/ سياسات تسريح العمال لها تأثير على فقدان الكفاءات التي اكتسابها المنظمة على مر السنين، الأمر الذي تسبب في زيادة الوعي المتنامي بضرورة الاحتفاظ بالطابع غير المادي و المحافظة على كفاءاتها.

و المخطط التالي يمثل أهمية التعلم التنظيمي.

الشكل رقم 1 أهمية التعلم التنظيمي.



المصدر : (Hefer et AL , 2002,p391)

2-3 خصائص التعلم التنظيمي:

1- **ظاهرة جماعية:** فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق و يرتبط بحاجات أعضاء المنظمة و دوافعهم و اهتماماتهم و التفاعل الجماعي في حل المشكلات .(Koenig,2006,p297)
2- إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط و ثقافة المنظمة.
3- تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف و مستقبل المنظمة.
4- إن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات و تخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات و تنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية و المستقبلية وذلك في إطار ثقافة تنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى .
5- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين. (سعيد السالم ، الحياني،2007،ص39).

المحور الثاني:مفهوم الإبداع

أصبح الإبداع من الو سائل الهامة التي تمكن المنظمات من العيش و الاستمرار و مواجهة التغيرات على مختلف المستويات البيئية ،كما أصبح مصدرا هاما للتغلب على المشكلات التنظيمية الداخلية والوصول إلى مستوى إداري و تنظيمي متميز.فقد لقي موضوع الإبداع إهتمام العديد من الباحثين و الكتاب في مختلف العلوم.

وعلى الرغم من كون الإبداع أكثر المصطلحات الإدارية شيوعا في الوقت الراهن إلا أنه من الظواهر المعقدة ،بسبب تعدد الاشكال و المخرجات التي يظهر بها،و تنوع طرق تحقيقه وانجازه،وكثرة العوامل التي تؤثر عليه وبسبب تعدد المجالات العلمية التي تناولته

بالبحث والدراسة، لذا فقد يجد الباحث صعوبة في الوصول إلى تعريف دقيق و متكامل يتوافق مع طبيعة هذا المفهوم

1 - تعريف الإبداع:

هناك فرق بين الإبداع و الإبتكار ،حيث يعرف الإبتكار على أنه عملية التفكير الذهنية و الضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية و التي تعمل على خلق الأفكار الجديدة بدرجة عالية من الأصالة و القيمة ، وهي المرحلة الأولى و الأساسية لعملية التحسين المستمر و الإبداع،أما الإبداع فيعني تطبيق تلك الافكار و الحلول في الواقع التنظيمي حتى تظهر بأشكالها النهائية للمستفيدين.

(Mc Adam et Mc clelland,2002,p90)

الإبداع هو تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتوج او الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، و هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها.(حريم،2003،ص 303)

الإبداع هو عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية و ما يحيط به من تأثيرات مختلفة و أفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته،شريطة أن يكون هدا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه.(حريم،2003،ص 303)

الإبداع هو عملية تتضمن النظر إلى الظواهر و الأشياء و المشكلات بمنظور و علاقات جديدة غير مألوفة،يتفاعل فيها الفرد و العمل و بيئة المنظمة و البيئة العامة ويقوم الفرد أو الجماعة أو المنظمة بالبحث و الاستقصاء و الربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد أو أداة جديدة أو عملية مثل أفكار جديدة في القيادة و الاشراف و الاستراتيجيات واتخاد القرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي وغيرها.(حريم،2003،ص 303)

2- خصائص الإبداع :

أمام هذا الحجم الهائل من المصطلحات و التعاريف يصبح من الضروري الاحتكام لمجموعة من الخصائص تساعد على التعرف على الإبداع و تمييزه من دونه : (كينج و أندرسن،2004،ص22)

- الإبداع عبارة عن منتوج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة.
- لابد أن يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل،إدارة معينة أو المنظمة ككل) حتى و إن لم يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
- يجب على الإبداع أن يكون مقصودا وليس عارضا.

3- أنواع الإبداع :

توجد عدة محاولات لحصر أنواع الإبداع في تصنيفات مختلفة بسبب تعدد المعايير.ويقترح كارتيي تجميع مختلف التقسيمات في أربع فئات: (Carrier et Grand,1996 ,p9)

- **الفئة الأولى:** تحتوي على تصنيفات الإبداع إعتبارا لطبيعته،وهكذا يتم التمييز بين الإبداع التجاري ،الإبداع التنظيمي،الإبداع التكنولوجي و الابداع المؤسساتي،كما يمكن إعتماد التصنيف التالي : الإبداع الإداري و الإبداع التكنولوجي.

يحتوي الإبداع الإداري على تغييرات في الهيكل التنظيمي ،و تصميم الوظائف،سياسات و استراتيجيات جديدة ... بينما يشمل الإبداع التكنولوجي أو الفني تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة،وتغييرات في فنون و أساليب الأنتاج .

(كينج و أندرسن،2004،ص22)

أما التصنيف الأكثر استعمالا في هده الفئة هو ذلك الذي يقسم الابداع إلى إبداع خاص بالمنتوج (بحث وتطوير سواء جزئي أو كلي في المنتجات) و إبداع خاص بالعمليات .

- **الفئة الثانية** : تجمع فيها التصنيفات القائمة على معيار التخطيط للابداع،وهكذا يتم التمييز بين الابداعات المبرمجة أي تلك التي يتم إعدادها وتخطيطها من طرف المنظمة وغالبا ما تكون مستمرة و أخرى غير مبرمجة و التي تحدث من حين إلى آخر و عند الضرورة فقط.

- **الفئة الثالثة** : تخص التصنيفات التي تعتمد على معيار نتائج الإبداع فتأخد في الاعتبار درجة وعمق التغيرات التي يحدثها الإبداع في المنظمة ، فبعض الإبداعات تحدث تغيرات

مهمة و ملموسة في الممارسات التنظيمية للمؤسسة فتدعى بالجذرية (Innovations Radicales) على عكس الابداعات السطحية التي تسمى بالروتينية (Innovations Routinières) .

- **الفئة الرابعة** : تحتوي على مجموعة من التصنيفات المتباينة حيث يصعب تجميعها لعدم تجانسها ، منها ما يقوم على عدد الأشخاص المساهمين في انجازه إلى آخره.

رغم تعدد هذه التصنيفات فإن التنصيف الأكثر إستعمالا يبقى ذلك القائم على طبيعة الإبداع.

4- مستويات الإبداع :

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمة :

1- الإبداع على مستوى الفرد :

إنه مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الابتكار ،اختلف الباحثين في هدا المستوى من الابداع حول ما إذا كان فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الابداع حكر على بعض الافراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية دون غيرهم ومن بين خصائص الفرد المبدع مايلي :

- **المعرفة** :وهي مجموع ما راكمه الفرد من معارف من خلال قراءاته،ممارساته،معايشته للأحداث و الأعمال.
- **التعليم** : وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل و مناهج لحلها.
- **الذكاء**:وهو التمتع بالقدرة التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- **الشخصية:** تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة و قوة المثابرة و الانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.

إن الإبداع عملية مركبة من مراحل متلازمة و لايوجد نموذجا جاهزا لتسلسل هده العمليات لكن يمكن ترتيبها حسب (Wallace) كالتالي : (حريم،2003،ص 307).

- **الإهتمام:** تبدأ عملية الإبداع بالشعور بالحاجة أو وجود موضوع يثير الإهتمام (مشكلة تتطلب الحل).
- **الإعداد** : وتتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل موضوع البحث أو التفكير في حلها.

- **الإحتضان:** تمثل هذه الخطوة مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث و معلوماته وموضوع البحث بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى توليد الحلول الممكنة وبداية حل المشكلة.
- **البزوغ** :وفيها تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية او العمل النموذجي، إنها الحالة التي يستطيع فيها الانسان إعادة ترتيب أفكاره بمايسمح له بالتواصل إلى مايمثل حلا نموذجيا.
- **التحقق** : وتكمن هذه المرحلة في التحقق من صحة الحلول التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة و ذلك باستخدام أدوات البحث المتاحة.

2- الإبداع على مستوى الجماعة :

وهو الإبداع الذي يتم القيام به من طرف الجماعة (فريق عمل مثلا)،أظهرت الدراسات أن الإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء الجماعة و ذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار (Synergie) في هذا الإطار يمكن ذكر النتائج الجيدة التي توصلت اليها ما تسمى بحلقات الجودة خاصة باستخدام العصف الذهني (Brain Storrning).

3- الإبداع على مستوى المنظمة :

ويعرف الإبداع التنظيمي لدى كل من دامانبور و إفان (Damanpour et Evan ,1984,p396) أن الإبداع هو عبارة عن الاستجابة للتغيرات البيئية أو هو التغيير في البيئة الداخلية للمنظمة بهدف تحسين مستوى إنجاز الأهداف.

تمتاز عملية الابداع في المنظمة بمجموعة من العوامل التي يمكن تركيزها في أربعة مجموعات :

- **القادة** : تعتبر خصائص العنصر البشري من العوامل الأولى التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمنظمة و لا يقتصر الإهتمام بالقادة فقط بل أيضا بالأفراد المؤثرين في العملية الابداعية.

إن جل الدراسات تؤكد أن المنظمات التي على رأسها قادة يتمتعون بالصفات القيادية المتعارف عليها (الشخصية المهنية ،الادارية و السلوكية) مصحوبة بتطبيق نمط قيادي يترك المجال واسعا للمشاركة تكون فيها القدرة على الإبداع أكثر.

- **الهيكل التنظيمي**:تعتبر اهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على زيادة القدرة على الابداع في المنظمة ،يجسد الهيكل التنظيمي تقسيم العمل داخل المنظمة او هو التوزيع الرسمي لأدوار العمل و الآليات الإدارية للتحكم فيه و تحقيق تكامل أنشطة العمل.

المناخ التنظيمي والثقافة : يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الإهتمام أكثر فأكثر على ثقافة المنظمة و المناخ السائد فيها كمؤثر على القدرة الابداعية و أصبح شيئا مؤكد عند المختصين أن التغيير التنظيمي يشتمل على التغيير الثقافي.

تجدر الإشارة إلى غياب نموذج ثقافي موحد مشجع للإبداع وذلك لأنه لا توجد ثقافة وحيدة ينتمي إليها جميع أفراد المنظمة،فالمنظمات الكبيرة تتواجد بها سلسلة من الثقافات الفرعية تكون متباينة الانسجام مع ثقافة و قيم المنظمة ككل.كذلك فمن المهم التأكد من الإلمام بجميع خصوصيات الثقافات الفرعية قبل تحديد معالم للإبداع.

- **المحيط:** بدون شك لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط المختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة المنظمة على الإبداع ،فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول شبكات رسمية وغير رسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط (المسح البيئي) .

المحور الثالث :دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع

تعتبر عملية التعلم خطوة رئيسية في عملية الإبداع من خلال اكتساب المعرفة و المهارات الجديدة مع ما يصاحب هذه العملية من تغيير السلوك (Stata,1989,p67) ،و هذا مايظهر دور إدارة التغيير في المنظمة المتعلمة حيث تتطلب عملية التعلم الفردي و الجماعي تغييرا في أنماط التفكير و السلوك القيادي ،و التغيير في تلك الأنماط يقود إلى الابداع ،كما أن الحاجة الماسة إلى الإبداع في كثير من الأحيان تقود إلى تأسيس منظمة متعلمة. (Martensen etDahlgaard,1999A ,P629).

ويؤكد ديمنج رائد علم إدارة الجودة الشاملة على أنه لا بديل للمعرفة في المنظمة ، فمن خلالها تضمن تدفق الأفكار من جميع الأفراد حيث أن عملية نقل المعرفة من شخص لآخر وعبر الأقسام التنظيمية يعتبر أساسا لنجاح عملية الإبداع. (Martensen et Dahlgaard,1999B ,P882).

و كلما زادت كمية وجودة المعلومات المتوفرة لدى الأفراد كلما أمكنهم ذلك من تحسين قدراتهم على حل المشكلات وتقديم الأفكار الجديدة (Mc Grath,2001,p125).

وتظهر ملامح الإبداع الفعال في المنظمة من قدرتها على إكتشاف فرص التعلم (Buckier,1998,p19)و إدارة النماذج الذهنية للقادة و الأفراد (Argyris et Shon,1994,p4) لهذا فالابداع و التعلم مفهومين لا يمكن فصلهما عن أي منظمة ناجحة ،فعملية التعلم هي بمثابة الجسر الذي يربط العمل بالابداع.

(Brown et Deguid,1991,p49) بهذا يمكن استنتاج أن المنظمة القادرة على إدارة عمليات التعلم قادرة على إنتاج مستوى معقول من الابداع و التميز(Cahill,1997,p106).

1- إستراتيجيات إدارة العملية الإبداعية في المنظمة المتعلمة :

1. اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية في المنظمة المتعلمة.
2. يجب الاعتقاد بأن الإبداع لا يقتصر على الفرد دون الآخر وإنما للجميع القدرة على الإبداع.
3. جعل الإبداع عملية واضحة وسهلة للأفراد مع ضرورة اقتناعهم بقدراتهم على الإبداع.
4. توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية والإستراتيجية للمنظمة المتعلمة.
5. صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة الإبداع واعتباره أحد معايير جودة وكفاءة الموظف.

وبناءا على ما تقدم تصبح المنظمة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع ويصبح ذلك جزءا من ثقافتها التي تنقلها من جيل إلى آخر وينعكس ذلك على أنظمتها وهياكلها ،وإجراءاتها ومنظومة الحوافز التي تتبناها ومن هنا تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها ويصبح تأثيرها بالزبائن والمتعاملين ليس ردود أفعال بل تؤثر بهم أكثر مما يؤثرون بها وبالنهاية تنتقل من منظمة تسعى للقيادة إلى منظمة تسعى للريادة.

2- معوقات التعلم التنظيمي:

رغم ما حققه التعلم التنظيمي من مزايا للمنظمات المعاصرة لكونه أحد المداخل التي تتبناها للتكيف مع التغيرات المتسارعة، و مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية من خلال تحسين الأداء و الرفع من مستوى الكفاءة، إلاّ أن اعتماده ليس سهلا جميع المنظمات

حيث يواجه صعوبات تحول دون تطبيقه في المؤسسات الراغبة في التحول إلى منظمات متعلمة، و قد تطرقت الأدبيات المتعلقة بدراسة معوقات التعلم التنظيمي إلا تحديد ثلاثة فئات واسعة من الحواجز و هي:

- التعلم المتقطع: على سبيل المثال الغموض، عدم القدرة على التأثير على الآخرين، القيود في أداء المهام...إلخ
- العوامل النفسية و الثقافية: مثل القلق و الإفراط في الاعتماد على الكفاءات بصفة خاصة.
- الارتباط بين الهياكل و الإدارة: فعلى سبيل المثال الإفراط في المركزية في السلطة و القيادة الاستبدادية.

و قد أكد معظم الباحثين على أ، الحواجز التي تعيق التعلم التنظيمي لا تزال قيد الدراسة (Voronov et Yorks, 2005, P 15).

فالتعلم التنظيمي يستوجب ضرورة القضاء على الحواجز التي تعترض سبل التعلم و توسيع الوصول إلى مصادر جيدة للمعرفة و الخبرة ، و تحدث هذه الحواجز أساسا نتيجة الجهود الادارية لتنفيذ سياسات جديدة لكن هذه السياسات ليست مقبولة من طرف الأفراد بمعنى آخر مقاومة التغيير (Steiner, 1998,P 193).

إن المعوقات التي تحول دون نجاح مسار تطبيق التعلم التنظيمي في المنظمة تكون إما من جانب الأفراد الذين يظهرون مقاومة للتغيير أو من جانب المنظمة نفسها، و فيما يلي أهم هذه الحواجز من جانبين:

v الأفراد كحاجز نحو التعلم: إن الحواجز التي تحول دون التعلم هي اعتبار العمال أنفسهم لا يساهمون في التعلم التنظيمي، وإذا كان التعلم ليس في متناول الجميع فيجب البحث عن هذه الأسباب التي تعيق التعلم داخل المنظمة:

ü الرؤى التي يحملها الموظفون المتعلقة بالمنظمة و بشأن الأفراد أنفسهم لا تتفق مع نظرة المنظمة

(Steiner, 1998,P 193)، و هو ما يفسر افتقاد النظرة الشمولية التي يترتب عنها توليد شعور داخلي بالنفوذ و المقدرة ، مما يجعل الأفراد يتنازعون حول مصدر المعلومات و السلطة و التحكم، و هو ما يعيق التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة و العمل الجماعي (الرشودي، 2007، ص 84).

ü التصرفات التي قام بها الموظفون في المنظمة لا يتم فهمها أو إدراكها بصورة جيدة من طرف المنظمة، كذلك فإن الأفراد أوفياء لوظائفهم و لكن لا يشعرون بالمسؤولية التي تنتج من خلال الجهد المبذول من الجميع

. (Brilman, 2003, P 458)

ü التعلم الوهمي الذي يظهر عندما تلجأ المنظمات -عن قصد أو غير قصد- إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها-بطريقة خاطئة -على أنها نجاح، أو عندما تصر على جعل هذه النتائج خبرة ناجحة و قابلة للتكرار و المحاكاة خلافا للواقع الفعلي(الرشودي، 2007، ص 85)، فتحدث وهمية التعلم من خلال التجربة حيث أن المنظمة لا تفسر سوى ناذرا نتائج الأفعال الأكثر وهمية و التي غالبا ما يتحملها جزء من النظام، فعلى سبيل المثال فإن العمال لا يعودون إلى التصميم عندما يكون هناك قلق حول سعر منتوج موجود

.(Brilman, 2003, P 458)

ü عدم القدرة على التفكير و مناقشة الأوضاع مع المنظمة و بالتالي عدم الرغبة في مشاركة الإدارة في صنع القرار و هو ما يفسر التهرب من المسؤولية (Steiner, 1998,P 193)

v <u>المنظمة كحاجز نحو التعلم</u>: تعتبر المنظمة كمعيق لعملية التعلم التنظيمي من خلال هياكلها التنظيمية و كذلك نشاطاتها التسييرية و أهم الحواجز التي تكون من طرف المنظمة ما يلي:

ü الهياكل التنظيمية التي تتمثل أساسا في الحواجز الناشئة من التسلسل الهرمي الذي يشكل صعوبة في تأسيس منظمة متعلمة، كذل فإن الحواجز التي تحول دون التعلم في الهيكل التنظيمي هو تقسيم العمل.

ü ثقافة المنظمة التي تعكس القيم و السلوكيات المشتركة و طرق التفكير السائدة بين أعضائها، فتحول الثقافة دون تشجيع المنظمة على التعلم خاصة في مجال الاعتراف بالأخطاء و محاولة تصحيحها حيث ترى أن مجرد الاعتراف بالخطأ نوع من القصور الذي يقلل من شأن المنظمة سواء من منظور الموظفين أو العملاء، مع ملاحظة أن التعلم التنظيمي لا ينمو و ينتشر إلاّ في ظل ثقافة تنظيمية تؤمن بالانفتاح و المشاركة (الرشودي، 2007، ص 85-86).

خاتمة:

أصبح لصناعة المعرفة أهمية كبيرة في عالم المنظمات اليوم،في الوقت الذي تعيش المنظمات فيه عصرا جديدا له سمات التغيير والتجديد في جميع جوانبه كما تزداد فيه حدة المنافسة على غرس أسس الجودة و الابداع والسعي نحو تحقيق التوازن داخل المنظمة باعتباره منطلق النجاح بين أطراف البيئة المحيطة.

وسبب التقدم التكنولوجي والمعرفي ،صار للمنظمات فرصة الحصول على قدر هائل من المعلومات والخبرات التي تساعدها في التعامل مع المواقف و الفرص و التحديات التي تقف في طريقها ،حيث لم يعد ما تملكه المنظمات من معرفة قادرا على الوفاء بمجمل المتغيرات المختلفة على صعيد المنظمة الداخلي وعلى صعيد التقدم البيئي.

وتعد الطاقات العقلية والذهنية التي يختزنها الافراد في عقولهم مصدرا هاما من مصادر الثروة المعرفية في المنظمة ،والقوة الحيوية التي تمكنها من تحليل الموافق واكتشاف الأخطاء وصنع القرارات بالطريقة و الوقت المناسبين الذين يضمنان لها الاستمرارية.

وفي الأخير نشير إلى ضرورة إلتفات منظماتنا لمفهوم المنظمة المتعلمة وتبنيه وهدا بغرض تمكينها من خلق بيئة مشجعة على التعلم و تبادل المعارف و الخبرات،بيئة تسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق ، ترتكز على الرؤية الشاملة و المرونة الكبيرة على التكيف مع

ظروف البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمنظمة وهدا مايساعدها على غرس أسس العملية الإبداعية و السعي نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي.

قائمة المراجع

1- مؤيد سعيد السالم ، عبد الرسول الحياني ، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة : دراسة حالة في مستشفى الأردن ، الصادرة عن المجلة العربية للإدارة ، المجلد 27، يونيو 2007، ص 39.

2-محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دوكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2007.

3- حريم حسين،إدارة المنظمات ،الحامد للنشر والتوزيع،2003.

4- نيجل كينج و نيل أندرسن،إدارة أنشطة الابتكار و التغيير (مترجم)،دار المريخ للنشر،الرياض،2004.

1- Peter M. Senge, The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The Learning Organization, Currency Doubleday, New York, 1990.

2- Chris Argyris et Donald A. Schon , pprentissageOrganisationnel : Théorie, méthode, pratique, 1ere édition, De Boeck université, 2002 .

3- Solveig Ferangu oudet, Organisation du travail et développement des compétences : Construire la professionnalisation, L'Harmattan, 2006 .

4- Jean Brilman, Les meilleures pratiques de management, 4 eme édition, Edition d'Organisation, 2003.

5- Jean-Claude Tarondeau, Le management des savoirs, 3eme édition, Presses Universitaires de France, 1998.

6- J-P Hefer, M-Malika, Jorsoni, Management : Stratégie et rganisation, 4 eme édition, Librairie Vuibert, septembre 2002.

7- Marquardt M J ,Building the learning organization : The five elements for corporate Learning, Palo Alto, USA,Davies Blanck Inc Publishing ,2002.

8- Adeline Leblanc, Marie-Hélène Abel, Dominique Lenne Application des principes de l'apprentissage organisationnel au projet MEMORAe,

Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain, Lausanne 2007.

9- Charlotte FILLOL, L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Études de cas chez EDF, Université Paris Dauphine,22 novembre 2006.

10- Diane-Gabrielle Tremblay et Ph.D, Les communautés virtuelles De praticiens : vers de nouveaux modes d'apprentissage et de création de connaissances ?, Télé-université, Université de Québec, Décembre 2003.

11- Koenig G, « L'apprentissage Organisationnel : repérage des lieux », *revue française de gestion*, n 160, janvier 2006.

12- NICOLAS Eline, Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable : entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion de la normalisation AB (Agriculture Biologique), *13e Conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine*, 2, 3 et 4 Juin 2004.

13- Pesqueux Yvon , Durance Philippe, « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle? », *Cahiers du LIPSOR*, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation, Série Recherche n°6 Septembre 2004.

14- Steiner Lars, « Organizational dilemmas as barriers to learning », *The Learning Organization*, Volume 5 · Number 4 · 1998 · pp. 193–201.

15- C carrier et Dj grand,le concept d'innovation :débats et ambigiutés,in 5 eme coférence internationale de management stratégique,lille du 13 au 15 mai 1996,pp 8-11.

16- Damanpour fairborz,Evan william, « Organizational innovation and performance»,the performance lag administrative,sciences,quarterly, 1984,pp392- 409.

17- Argyris,Chris,good communication that blocks learning,Harvard business review,July-aug, 1994,pp 1-11.

18- Buckier,Bill,practical steps toward a learning organization applying academic knowledge to improvement and innovation,in business process,the learning organization,V5,N 1,1998,pp15-23.

19- Brown john,Deguid paul, organizational learning and communities of practice,the institute of organization science,2,feb,1991,pp 40-57.

20- Cahill ,Denis j,the real world as classroom: the learning organization and innovation,the learning organization,4,N3,1997,pp 106-108.

21- Stata ray,organizational learning,the key of management innovation,sloan management review,1989,pp 63-74.

22- Mc grath rita,exploratory learning,innovation capacity

And managerial oversight,Academy of management journal , 44 ,1,2001,pp 18-131.

23- Mc adam Rodney,Mc calelland john,European journal of innovation management ,5,2,2002,pp 86-97.

24- Martensen anne,Dahlgaard jens,integrating business excellence and innovation management,TQM journal,10,4,1999 A,pp 627-635.

25- Martensen anne,Dahlgaard jens,strategy and planning for innovation management,supported by creactive and learning organization,international journal of quality and reliability management,16,9, 1999B,pp 878-891.